



**Nonprofit
Enterprise and
Self-sustainability
Team (NESsT)**

**Serie de
Estudios de
Caso NESsT**

Ecuador
Junio
2009

32

Español

FUNDAMYF

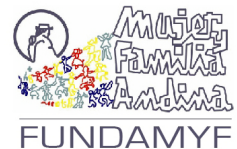
Una propuesta para el desarrollo sustentable con criterios de integración, equidad y diversidad

Este estudio forma parte de la Serie de Estudios de Caso de NESsT. Fue escrito por Paola Estupiñán, Gerente de Desarrollo de Empresas de NESsT en Ecuador. Contó con el apoyo editorial y de contenido de Nicole Etchart, Co-fundadora y Directora Ejecutiva de NESsT y colaboraron también Carola Delgado, Alejandra Diaz, Kerry Dudman y Gonzalo San Martín. La diagramación estuvo a cargo de Jorge Moraga.

NESsT promueve los derechos sociales, políticos, económicos y religiosos de todas las personas y no discrimina en razón del género, raza, edad, nacionalidad, discapacidad física o mental, orientación sexual, ni opiniones o filiación política o religiosa.

*Copyright 2009 © NESsT. Todos los derechos reservados.
Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna, sin el consentimiento escrito de NESsT.*

Este estudio fue elaborado con la colaboración de la Fundación Mujer y Familia Andina, FUNDAMYF.



La publicación de este estudio de caso fue posible gracias al apoyo de:



Tinker Foundation



- 1 NESST usa el término *actividad de autofinanciamiento* para referirse a las estrategias empleadas por una organización para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESST usa el término *actividad empresarial social* cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar su sustentabilidad financiera y fortalecer su misión institucional de manera significativa.
- 2 NESST usa el término *organización de la sociedad civil (OSC)* para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado. En Ecuador, esta definición incluiría las figuras legales de corporación y fundación.

Resumen ejecutivo

| | |
|---|---|
| Ubicación geográfica | Riobamba, Chimborazo |
| Área de trabajo | Reducción de la pobreza a través de proyectos sustentables que incorporen criterios de inclusión, equidad y diversidad. El público objetivo está compuesto principalmente por mujeres jefas de hogar. |
| Presupuesto operativo anual | 2007: US\$ 581.868 2008: US\$ 871.331 |
| Porcentaje presupuesto de autofinanciamiento | 54% (2007) y 49% (2008) |
| Método de autofinanciamiento | Exportación y venta nacional de granos y cereales andinos, en cuatro presentaciones que incluye productos procesados |
| Año de fundación | 1994 |

FUNDAMYF es una organización de derecho privado, sin fines de lucro, que busca el desarrollo integral de la mujer y sus familias, para lo cual implementa proyectos que incorporan el aspecto económico y productivo y de manera complementaria, refuerza temas de educación, salud y liderazgo.

RANDIMPAK es la unidad a través de la cual se gestiona la actividad de autofinanciamiento¹ de uno de los proyectos más grandes de la Provincia de Chimborazo. Para ello procesa cereales y granos andinos para exportación y venta en el mercado nacional y ha incorporado al trabajo a cerca de 5.000 mujeres de diversas comunidades de la provincia de Chimborazo (Sierra Centro del Ecuador) y a 2000 más de otras provincias, las mismas que son proveedoras y beneficiarias de la actividad.

Esta iniciativa, una de las más grandes y representativas del país, ha eliminado los intermediarios entre las productoras y la organización que procesa y exporta los productos agrícolas. Además, el componente social de fortalecimiento organizacional, liderazgo, educación y derechos humanos, ha producido un cambio en la manera de vivir, con un elevado impacto en las condiciones de vida de las beneficiarias/productoras y proveedoras de la iniciativa.

Para esta OSC² el proceso de crecimiento ha planteado nuevos retos en cuanto a gestión, con el uso de sistemas y herramientas gerenciales, incorporación de elementos de planificación estratégica, de mercado y financiera, y la profesionalización de su equipo de trabajo es evidente. El logro más grande fue entender el comportamiento de mercado y mantener como objetivo una rentabilidad que combina lo social con lo financiero.



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

Sección A: El contexto³

A partir de la década de los 90, Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en mejorar las condiciones de igualdad y oportunidad para las mujeres en la sociedad. Los derechos humanos, el mejoramiento de las condiciones laborales, y la mayor participación de la mujer en la vida pública están entre los aspectos reforzados. Con estos objetivos se han promulgado y modificado normas constitucionales y leyes, tales como: Ley contra la Violencia a la Mujer y la Familia, Ley de Elecciones, Ley para la Sexualidad y el Amor, Ley de Maternidad Gratuita, Ley de Amparo Laboral y el Código de la Niñez y Adolescencia.

En 1997 se creó, mediante Decreto Ejecutivo, el Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) como organismo rector para la formulación y promoción de políticas públicas con enfoque de género.

A pesar del trabajo realizado, aún hay mucho camino por recorrer. Todavía es necesario mejorar la calidad de la educación, puesto que desde ella se podría incidir, sensibilizar e incentivar cuidados que mejoren aspectos relacionados con la salud y otorgar mayor participación a las mujeres en los espacios públicos, reducir el nivel de violencia familiar e impulsar la autonomía económica. A continuación se presentan algunas estadísticas generales que muestran su realidad en este país.

Educación. El índice de analfabetismo en el Ecuador es del 9%; el 58% recae en las mujeres.

Violencia. A nivel nacional, un 24,5% de las mujeres entre 15 y 49 años ha denunciado violencia intrafamiliar (2004). Por otra parte, un 31% de mujeres menores a 15 años aseguró haber sufrido alguna forma de maltrato, ya sea físico o psicológico.

De acuerdo con investigaciones realizadas en el Ecuador por CEPAR,⁴ entre un 20% y un 35% de las mujeres de entre 15 y 49 años han sido agredidas por un familiar. El índice más alto se encuentra en las provincias de la Sierra Centro, especialmente Chimborazo y Bolívar. Sólo en tres provincias del país se observaron indicadores menores al 20%, lo que muestra los altos índices de violencia doméstica que ellas sufren en el país.

Autonomía económica. En 2003, en un 21% de los hogares, la mujer era jefa de familia, siendo aún mayor la incidencia en los hogares rurales que en los urbanos, lo que refleja la importancia del papel que hoy juegan las mujeres como soporte económico familiar.

En las zonas rurales, el 73% de los hombres y el 79% de las mujeres no son propietarios de terrenos, lo que afecta directamente sus condiciones de vida y eleva el índice de pobreza. Por otra parte, en la zona rural, el 30,8% de las mujeres que

- 3 Las estadísticas presentadas en esta sección se obtuvieron del Sexto y Séptimo Informes Oficiales Consolidados del Ecuador para la Aplicación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer – CEDAW. Período 1998- 2006 www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/pol_internacional/multilateral/derechos%20humanos/DOC/inf_cedaw.pdf
- 4 Según información del Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social (CEPAR), datos de 16 provincias del Ecuador, 2004.



5 Especialmente de Morona Santiago, Esmeraldas, Chimborazo (Colta, Chambo, Riobamba y Cumandá).

trabajan en la producción agropecuaria no tiene ninguna instrucción formal, lo que incide también en su situación económica. El ingreso promedio de las mujeres evidencia discriminación en el trabajo. En el área urbana, éste constituye el 67% del ingreso de los hombres, y en el área rural, es más baja, representando el 47%.

Todo lo anterior muestra que en el Ecuador las mujeres, especialmente aquellas que viven fuera de la ciudad, todavía no tienen el apoyo necesario para desarrollarse con condiciones dignas y tampoco se ha impulsado su plena inserción socio-laboral.

Salud. El 1% de la población femenina murió de cáncer cervical entre 1998 y 2006; en ese período, el 1,8% murió de cáncer de mamas. Sólo el 16% de mujeres que tiene entre 35 y 64 años se ha realizado un examen para la detección oportuna del cáncer. En 2003, las adolescentes entre 12 y 19 años constituyeron el 16% de las mujeres embarazadas del país. Esto muestra la falta de acceso y conocimiento sobre cómo tratar temas relacionados a la sexualidad y prevención de algunas patologías y la falta de capacidad del Estado para brindar información oportuna para el tratamiento de estas enfermedades.

Participación en espacios públicos. Recién el año 2000, el porcentaje de mujeres elegidas para cargos públicos llegó al 25%, lo que significó un incremento de casi 20 puntos porcentuales con respecto de las elecciones de 1996. Si bien hay una mayor participación de las mujeres en el mundo político, todavía hace falta mejorar este indicador.

Sección B: La organización

B.1 Historia y misión



FUNDAMYF capacita a mujeres para que se convirtieran en verdaderos referentes de sus comunidades y agentes activos que mejoran sus propias condiciones de vida.

La Fundación Mujer y Familia Andina (FUNDAMYF) trabaja en el Ecuador desde 1992 y obtuvo la personería jurídica en 1994. En sus inicios, su misión se orientó fundamentalmente a la introducción de temas de género en políticas públicas y en la normativa legal, luchando por el espacio público y llegando a presentar una propuesta de reforma a la ley electoral. Los objetivos perseguían que las mujeres participaran en la toma de decisiones en el sector público y que se incluyera la visión de género en distintas actividades y proyectos locales y nacionales.

En respuesta a estos lineamientos, la organización trabajó, en primera instancia, con el apoyo de gobiernos locales⁵ y organismos internacionales en la ejecución de proyectos de fortalecimiento organizacional de los grupos sociales y en la implementación de políticas, como por ejemplo, la definición de presupuestos de gobiernos seccionales con enfoque de género y en planes de desarrollo locales en los cantones de Colta, Chambo, Cumandá, Morona y Esmeraldas, de las Provincias de Chimborazo, Morona Santiago y Esmeraldas.



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF
Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

Fue así como FUNDAMYF se involucró con grupos sociales y étnicos vulnerables en las tres regiones del país -Costa, Sierra y Oriente- y descubrió que no era suficiente fortalecer la autoestima de las mujeres de distintas comunidades e incidir en política pública, sino también buscar soluciones a problemas como la falta de fuentes de trabajo y de formación técnica y contar con recursos humanos locales que pudieran asumir el reto de emprender propuestas de desarrollo que dinamicen las economías locales y movilicen todos los recursos disponibles para lograrlo. Por eso surgió la necesidad de formar mujeres para que se convirtieran en verdaderos referentes de sus comunidades y agentes activos que mejoraran sus propias condiciones de vida.

De esta manera la misión de FUNDAMYF se redefinió en el año 2001 para contribuir a la reducción de los niveles de pobreza del Ecuador a través de la implementación de propuestas de desarrollo sustentable, que incorporan criterios de inclusión, equidad y diversidad a través de proyectos productivos y micro regionales con una perspectiva integral en cuanto a empleo, producción y condiciones de vida.

Además, la cobertura geográfica de la organización se extendió hacia zonas rurales y urbano marginales de las provincias de Esmeraldas, El Oro, Pichincha, Bolívar, Cotopaxi, Tungurahua, Cañar y Chimborazo.

B.2 Programas e impacto social

FUNDAMYF ha venido implementando proyectos de desarrollo desde una visión integral, que asume el género y la interculturalidad como ejes transversales, partiendo de las potencialidades que disponen las organizaciones sociales o localidades para ser movilizadas hacia una propuesta de desarrollo.

Los proyectos y programas se mueven en 4 dimensiones:

- **Económico-productivo.** Asume la visión de cadena productiva, que inicia con el fortalecimiento de la producción agrícola orgánica, manejo de post-cosecha procesamiento de mezclas alimenticias, incursión en nuevos mercados a nivel nacional e internacional. Además se utiliza el crédito como una herramienta dirigida a fortalecer los procesos de ampliación de extensión agrícola, que son garantía para lograr volúmenes de producción para la comercialización. Las socias / beneficiarias venden su producción en los centros de acopio donde reciben un pago que incorpora la rentabilidad producto del valor agregado obtenido en la planta de transformación de alimentos. Parte de la rentabilidad que se genera está dirigida a cubrir los gastos operativos de la planta de transformación llamada RANDIMPAK.

En las zonas urbano marginales realizan esfuerzos con el fin de reducir los niveles de desempleo y subempleo a través del microcrédito, que permite que miles de mujeres impulsen pequeños negocios que paulatinamente van incrementándolos y consolidándolos.



- **Programa social.** Se enfoca en liderazgo, fortalecimiento organizacional y políticas públicas (por ejemplo, planes de desarrollo local con visión participativa y presupuestos de gobiernos seccionales con el enfoque de género).
- **Área Humana.** Trabaja en los campos de salud, educación y derechos humanos. En cuanto a salud, trabaja en el área preventiva con niños de 0-5 años (vacunaciones) y también en toda la etapa reproductiva de las mujeres, con el fin de evitar enfermedades y reducir riesgos de muerte en el embarazo y parto. En educación hay un programa de alfabetización a mujeres por mujeres que dura tres años y entrega una certificación por haber cursado toda la primaria (es decir, se consigue este logro en la mitad del tiempo establecido formalmente y en horarios flexibles). Ellas aprenden a leer, escribir, matemática básica, cuidar de su salud y mejorar la alimentación de su familia. Además incluye educación para que conozcan sus derechos y no toleren la violencia en la pareja.
- **Territorial y Ambiental.** Incluye temas importantes de impacto global y, para la zona de implementación, manejo del territorio, reducción de causas de desertificación, forestación y producción orgánica.

B.3 Equipo e Información Financiera

El equipo

Actualmente trabajan 53 personas en FUNDAMYF, de las cuales 6 están en el área administrativo-financiera, 14 son técnicos agrícolas y pecuarios, 12 trabajan en el área humana, 10 personas en microcrédito, y 11 personas en la planta de RANDIMPAK, aunque en ocasiones se contratan hasta 12 personas adicionales.

La *Tabla N° 1* muestra el aumento del personal a partir de 2007, cuando RANDIMPAK empezó a funcionar activamente.

| Tabla N° 1: Evolución en la contratación de personal FUNDAMYF | | | |
|---|------|------|------|
| | 2007 | 2006 | 2005 |
| Personal pagado a tiempo completo | 37 | 22 | 22 |
| Personal pagado a tiempo parcial | 3 | 3 | 3 |
| Miembros del directorio | 2 | 3 | 4 |

Con respecto al presupuesto de la fundación, en 2007 ascendió a casi US\$ 582.000, de los cuales un 46% provino de donaciones y un 54% de autofinanciamiento (*Ver Tabla N°2*).



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

Tabla N° 2: Fuentes de Financiamiento FUNDAMYF

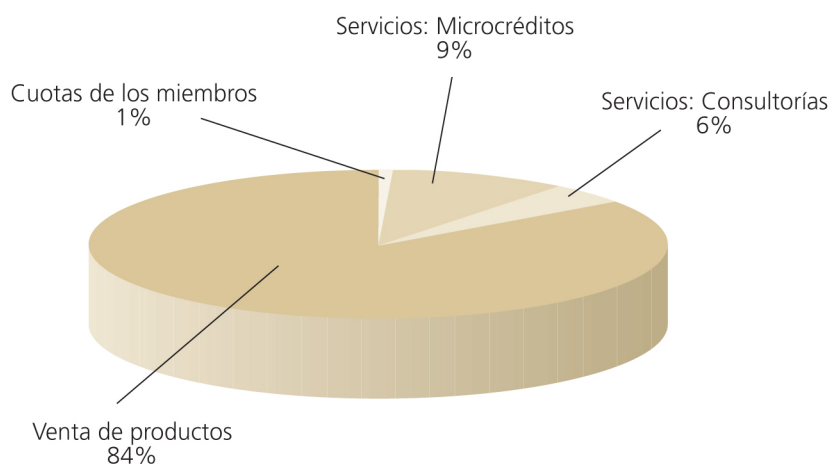
| | 2008* | 2008* (US\$) | 2007 | 2007 (US\$) | 2006 | 2006 (US\$) |
|--------------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Donaciones | 51% | 441.431 | 46% | 266.968 | 55% | 216.524 |
| Autofinanciamiento | 49% | 429.900 | 54% | 314.900 | 45% | 179.900 |
| TOTAL | 100% | 871.331 | 100% | 581.868 | 100% | 396.424 |

*Presupuesto proyectado

Del presupuesto proyectado para el año 2008 –alrededor de US\$ 871 mil– las actividades de autofinanciamiento generarían un 49% de los ingresos, mientras que las donaciones lo complementarían con el 51% restante.

Del total del autofinanciamiento de FUNDAMYF, un 84% correspondería a la venta de productos (RANDIMPAK). El siguiente rubro en importancia sería el ingreso por intereses generados por el microcrédito (9%), seguido de los proyectos de consultoría, que en conjunto representan un 6% y finalmente, las cuotas que entregan los miembros fundadores que son el 1%.

Gráfico N°1: Autofinanciamiento 2008



En cuanto a egresos, los gastos operativos y administrativos de la organización ascendieron a US\$ \$ 380.188 según lo proyectado para el 2008, mientras en 2007 llegaron a US\$ \$ 316.015 y en 2006 a US\$ \$ 91.920. De estos valores, aproximadamente el 6% se destinó a gastos administrativos.

Tomando en cuenta los ingresos y los egresos, esta OSC considera que tiene suficientes recursos para sustentar sus actividades principales y reinvertir el



superávit (US\$ \$ 491.143) en el crecimiento de la planta de RANDIMPAK (adquisición de activos fijos) y en la ampliación de su cobertura actual.

La meta de FUNDAMYF en el mediano plazo es cubrir entre el 50% y 75% de su presupuesto anual con la actividad de RANDIMPAK, aunque es importante mencionar que paralelo al crecimiento del autofinanciamiento ha habido un crecimiento en las donaciones que siguen siendo necesarias para consolidar el proyecto e iniciar las réplicas.

Sección C: Las actividades de autofinanciamiento

C.1 Antecedentes del autofinanciamiento

FUNDAMYF está enfocada totalmente en su misión y en la necesidad de incidir en procesos de transformación social, para lograr que tanto los proyectos como la institución logren su autosustentabilidad. Por lo tanto, para cubrir los gastos administrativos de FUNDAMYF tienen 2 fuentes: a) venta de servicios y b) contribución de sus socios/as.

- *Cuotas de asociados.* Tiene 7 miembros fundadores que juntos aportan con aproximadamente US\$ 700 anuales promedio, dicho aporte es el resultado de consultorías personales que los miembros de la institución implementan y destinan un porcentaje para la institución. No existe un producto o servicio que se reciba a cambio.
- *Retribución por servicios.* Se refiere a los proyectos de consultoría. Se han ejecutado alrededor de 30 proyectos en los 14 años de funcionamiento de FUNDAMYF con distintas organizaciones donantes.

En lo que se refiere a la sustentabilidad de los proyectos productivos, se busca generar rentabilidad, cubrir los gastos operativos y adquirir activos fijos que permitan incrementar el volumen de productos procesados. En el caso de análisis de este estudio, para lograr completar la cadena productiva se ha creado una instancia de procesamiento y comercialización denominada RANDIMPAK a través de la cual se implementa:

- *Ventas de productos.* Vende 4 tipos de productos: a) semilla certificada, b) granos y cereales andinos al granel, c) productos semi elaborados y d) productos procesados. La venta se realiza tanto para el mercado nacional como para el internacional (Estados Unidos y España).
- *Uso de activos intangibles.* FUNDAMYF ha registrado la marca RANDIMPAK, y los productos orgánicos tienen además el sello de certificación, sin embargo todavía no se generan ingresos adicionales como franquicia.



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

- *Dividendos de inversión.* Proviene básicamente de los intereses generados del fondo de microcrédito. Esta actividad se inició en 1998 en el área urbano-marginal. Actualmente también se entregan créditos en el área rural, los que han permitido fortalecer las unidades productivas. Este fondo sigue rotando entre diversas comunidades y poblaciones.

Los principales proyectos son RANDIMPAK y el de microcrédito, los cuales tuvieron el apoyo de varios actores, tanto internos como externos: donantes, beneficiarios, voluntarios y, por supuesto, el personal de la organización.

En ese contexto, a principios del 2002 FUNDAMYF inició una alianza con el Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación al Desarrollo (FECD) para la implementación de un proyecto de desarrollo integral en la cual la dimensión económica abarca la cadena productiva de granos y cereales andinos (producción y comercialización). En la etapa inicial, esto significó construir una base social dispuesta a participar en un proceso de largo plazo.

La comercialización se inició con la venta de productos a granel a mediados del 2005, actividad que se mantiene hasta la fecha. Sin embargo, a mediados del 2006 se optó por trabajar con una planta procesadora de granos y cereales bajo normas de calidad y en función de las exigencias del mercado nacional e internacional. A partir de agosto de 2007, la exportación hizo posible que se trabaje con un precio fijo que reconoce el valor de la producción orgánica. Ello permite mejorar el pago a las productoras pues el precio es superior al mercado local, lo cual incide en sus ingresos económicos.

De esta manera nace la unidad de negocios RANDIMPAK, palabra quechua que significa “*darse la mano*” o “*yo te ayudo y cuando lo necesite, tú me ayudas*”. En la actualidad cuentan con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid y CODESPA para lograr la exportación a España de mezclas alimenticias dirigidas a los migrantes ecuatorianos residentes en España.

El proyecto en análisis ascendió a US\$ 1,5 millones, en el cual el FECD invirtió aproximadamente un 59%, otro 16% provino de la Corporación Andina de Fomento (CAF), un 19% de las organizaciones campesinas participantes y 6% de FUNDAMYF.

Por otra parte, FUNDAMYF ya había incursionado en 1998 en microcrédito para impulsar pequeños negocios en la zona urbano-marginal. En 2003, contó con el apoyo de US\$ 300.000 de la Fundación Interamericana para ser destinados a la implementación de micro negocios en el cantón Huaquillas, provincia de El Oro. En 2005, la Fundación aprobó una donación adicional de US\$ 320.000 para impulsar proyectos durante cuatro años en Esmeraldas.



C.2 Puesta en marcha y evolución del autofinanciamiento



RANDIMPAK - comercializadora de productos agrícolas

RANDIMPAK está ubicada en Riobamba-Chimborazo, en la zona centro de la sierra ecuatoriana. Sus proveedoras son 5.000 mujeres de Chimborazo y 2000 mujeres de otras provincias, que se han sumando recientemente. El 2012 se espera llegar a 10.000 beneficiarias directas.

La estrategia de RANDIMPAK es comprar y comercializar productos de calidad y orgánicos, y redistribuir su rentabilidad a sus proveedoras aumentando el precio de compra. Dadas las condiciones actuales de mercado se paga entre un 20% y un 42% adicional por quintal de producto entregado en el centro de acopio.

Los principales proyectos son RANDIMPAK y microcrédito, que han tenido el apoyo de varios actores: donantes, beneficiarios, voluntarios y, por supuesto, el personal de la organización.

Esto es posible gracias a que no hay intermediarios involucrados en el proceso y en el valor agregado que implica la transformación de los productos y la certificación orgánica, antes de su comercialización. De esta manera, se ha creado una relación de confianza con las organizaciones de proveedoras y un incentivo para el mejoramiento continuo.

RANDIMPAK vende materia prima con un nivel de pos-cosecha, procesamiento y la elaboración de mezclas alimenticias. Este hecho ayuda a superar la realidad ecuatoriana que se basa en la producción de materia prima y que es vendida sin ningún valor agregado. Con estos cambios ha sido posible mejorar la rentabilidad en la venta de los productos.

Se debe mencionar que la quinua y el amaranto son los productos de mayor demanda en el mercado internacional, especialmente en los Estados Unidos y Europa, donde además se presenta un crecimiento en el consumo de productos orgánicos. Este aumento en la demanda también se refleja en el aumento de precio. Así, por ejemplo, durante el presente año se ha pagado US\$ 80 por el quintal de quinua sin procesar, mientras que en 2007 su precio fue de US\$ 35. En cuanto al amaranto sin procesar, en 2007 se pagó a US\$ 65 y en 2008, a US\$ 85.

El proyecto se inició en el 2002, y demandó de un proceso inicial de conformación y consolidación del tejido social, introducir la producción orgánica, ampliar extensión de cultivos que significa pasar del autoconsumo a la producción para la comercialización, mejorar la productividad, formar técnicamente a los/as productores/as en sistemas limpios que significaba aprender a producir abonos e insumos orgánicos y sistemas de conservación de suelos y lograr la certificación



orgánica. Cuando se contaba con volúmenes de producción para la comercialización, a mediados del año 2006 se inició la implementación de una planta de procesamiento de alimentos y la ampliación de extensiones mayores de producción para cubrir la demanda del mercado. Esta primera etapa de la Planta se caracteriza por la venta de productos a granel que demanda de un trabajo de selección y retiro de impurezas.

RANDIMPAK tiene dos años de funcionamiento, aún no llega al 100% de su capacidad. En este tiempo ha cubierto costos operativos en la provincia de Chimborazo, y como la rentabilidad por venta de productos es trasladada a las productoras/proveedoras en la compra de la materia prima, FUNDAMYF aún requiere de donaciones externas para completar el equipamiento de la planta y cubrir los gastos administrativos.

Según el área financiera y de negocios de FUNDAMYF, con la incorporación paulatina de 100 comunidades más de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Cañar, se duplicará la cantidad de beneficiarias actuales llegando a un total de 10.000 mujeres con el fin de ajustar su producción en volumen y calidad a los requerimientos del mercado y de capacidad de la planta (que actualmente es del 50% de utilización). Con esto, en tres años más se espera lograr una rentabilidad que le permita a RANDIMPAK crecer con la venta de los otros productos, como la cebada, el fréjol, el chocho, entre otros. De esta manera habrá un mayor impacto en los ingresos de las beneficiarias.

En cuanto a ingresos familiares, cuando se inició el proyecto en el año 2002 se realizó una medición de ingresos anuales el mismo que llegaba a US\$ 134 anuales en promedio. En el 2006 una nueva medición en la provincia de Chimborazo indicó que había subido a los US\$ 1.380 anuales y el estimado para el 2008 fue de US\$ 1.500. Es decir, los ingresos han aumentado casi 11 veces sobre el valor original. Lo anterior se ha producido porque las comunidades se dedicaban principalmente al autoconsumo. En cambio ahora han diversificado sus productos e incrementado sus niveles de productividad, con un impacto directo en los ingresos anuales. Esto último ha influido en que se produzca el retorno a la provincia de personas que habían emigrado por falta de oportunidades.

Actualmente existen 600 hectáreas certificadas de quinua, amaranto, fréjol, cebada y trigo, (de propiedad de las beneficiarias) mientras que están en proceso de certificación 1.000 hectáreas más, es decir, el año 2009 tendrán un total de 1600 hectáreas certificadas. La meta es llegar a 5.000 hectáreas para el 2015. Cabe mencionar que toda la producción que se realiza es orgánica; sin embargo, por costos únicamente se procede a certificar la producción que es vendida como orgánica- es decir, la quinua y el amaranto.



Actualmente existen 1.000 hectáreas certificadas de quinua, amaranto, fréjol, cebada y trigo, (de propiedad de las beneficiarias) mientras que están en proceso de certificación 3.000 hectáreas más. La meta es llegar a 10.000 hectáreas para el 2012.



- 6 Se define recesión económica a un período consecutivo de dos o más trimestres, en el que hay un decrecimiento de la actividad económica; generalmente se acompaña de una caída del empleo y de los niveles de consumo.
- 7 El Fenómeno del Niño o ENOS (El Niño Oscilación del Sur), es un evento oceánico-atmosférico en el que se genera un aumento en la temperatura de las aguas oceánicas del Pacífico y una alteración de la presión atmosférica nivel del mar en la costa occidental del Pacífico, produciéndose intromisión de aguas cálidas en la parte central y oriental cerca del Ecuador, causando precipitaciones intensas en el Ecuador y en el norte del Perú y Chile, afectando a productores en las áreas rurales, que perdieron sus cosechas.
- 8 En 1999 la economía ecuatoriana estaba sacudida por la inflación, devaluación, desempleo y recesión económica. Todos estos aspectos sumados a la quiebra de varias instituciones bancarias desembocaron en el cambio de moneda en febrero del 2000, año a partir del cual solo circulan dólares.

Si bien ésta es una actividad autosustentable, todavía no se alcanza la meta de las beneficiarias y los volúmenes adecuados de producción y venta. RANDIMPAK requiere la inyección de recursos financieros frescos que sostengan el crecimiento de operaciones y que mantengan los niveles de liquidez requeridos, especialmente por el costo y la inversión social implícita que demanda la formación de las nuevas productoras en este proyecto integral.

Es importante tener en cuenta que, a pesar de la coyuntura actual que refleja cierta recesión económica,⁶ la rentabilidad no se ha visto afectada, pues la escasez de productos en el mundo ha incidido en el aumento de volúmenes de demanda y también de precios.

Esta es una iniciativa ambiciosa que tiene articulados elementos que le permitirían crecer con éxito, pero que también exigen una cuidadosa administración de la gestión y del riesgo.

Microcrédito

FUNDAMYF ofrece crédito a los grupos más vulnerables del país que difícilmente pueden acceder a esta tipo de financiamiento. Hasta el momento, FUNDAMYF ha desembolsado alrededor de 18 mil microcréditos incluyendo a las proveedoras de RANDIMPAK.

Cuando FUNDAMYF inició su línea de microcrédito (1998), el entorno no era el más propicio, pues todavía se sufrían las consecuencias del *Fenómeno del Niño*⁷ (1997), y además ya empezaban a sentirse los efectos de lo que sería posteriormente la dolarización.⁸ Pese a la recesión económica en la que se encontraba el país en esos momentos, FUNDAMYF otorgó créditos en zonas que ya habían sido calificadas como de *alto riesgo* por la banca tradicional, debido al sobreendeudamiento del que fueron objeto.

Con todos estos elementos en contra, la organización logró salir adelante y continúa, hasta el día de hoy, prestando estos servicios.

Además es importante mencionar que con los recursos donados en dos ocasiones por la Fundación Interamericana para atender las zonas de El Oro y Esmeraldas, se formó un fondo de microcrédito que hoy es autosustentable. La renta percibida a través de los intereses se destina a cubrir las remuneraciones de las personas que proporcionan el servicio, además de los gastos en alquiler, servicios y materiales de oficina. Es decir, este programa es autosostenible.

Pese a los inconvenientes con respecto a los gastos administrativos, que son los más difíciles de solventar, esta actividad ha crecido, en buena parte debido al nivel de confianza forjado entre las comunidades y FUNDAMYF. Hoy tiene 300 socias en Bolívar; 1.250 en Esmeraldas; 1.100 en El Oro; 380 en Cotopaxi; 100 en Tungurahua; y 4.370 en Chimborazo. Actualmente se evalúa la posibilidad de



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

formar una cooperativa de ahorro y crédito que permita ampliar y mejorar los servicios.

El éxito de esta actividad se refleja en una baja morosidad (2%) debido principalmente a factores relacionados con la construcción de una cultura de ahorro y manejo del crédito entre las beneficiarias; la minuciosa evaluación de la propuesta de microempresa; la entrega del crédito únicamente para negocios y el monto necesario, por más pequeño que éste sea.

En el área de microcrédito trabajan seis personas, incluyendo una en Quito.⁹ Este equipo mantiene los documentos de respaldo que permiten dar un seguimiento efectivo a las actividades de negocio de las beneficiarias.

Consultoría

Los proyectos ejecutados por FUNDAMYF están principalmente relacionados con la implementación de políticas públicas que contempla aspectos de género en distintas formas. Este trabajo se ha realizado principalmente para gobiernos seccionales con los que se forjaron alianzas y un trabajo de corresponsabilidad.

Cabe señalar que gran parte de las acciones emprendidas por FUNDAMYF en el campo de la consultoría han sido financiadas por organismos internacionales¹⁰ de diversos países: Canadá, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, Italia, y España. Sin embargo los recursos de la cooperación internacional son cada vez más escasos, dado que el Ecuador no se considera un país pobre, pues su PIB lo ha ubicado como un país de renta media dentro de los países en desarrollo (aunque este indicador no es representativo para la mayoría de la población, ya que todavía hay una inequidad en la distribución de la riqueza). La disminución de estos recursos dificulta el desarrollo de las consultorías, si el objetivo es proyectarse en el tiempo sin depender de donantes externos.

Normalmente hay un equipo de cinco personas que ofrece e implementa estos servicios permanentemente, los demás participantes son equipo de apoyo. La utilidad derivada de la consultoría radica en que, a partir de los proyectos ejecutados, se han estructurado metodologías de trabajo que luego han servido para las propuestas de desarrollo integral. Actualmente, la organización mantiene estos servicios de consultoría.

9 Las áreas de influencia son: Esmeraldas, El Oro, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar.

10 Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ), Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), Fundación Interamericana, Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación al Desarrollo (FECD), Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre (OXFAM), Corporación Andina de Fomento (CAF), Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), entre otros.



FUNDAMYF genera ingresos que se destinan a mujeres de escasos recursos y sus familias, y también para la misma organización.



C.3 Desempeño de las actividades de autofinanciamiento

El costo para la puesta en marcha de RANDIMPAK ascendió a US\$ 1,5 millones, y de este valor, FUNDAMYF aportó con aproximadamente US\$ 82 mil para montar la planta. Para cubrir la inversión, la organización recurrió a un crédito otorgado para ser pagado en un año y medio y presentó al banco garantías reales para calificar como sujeto de crédito.

Con respecto a la generación de ingresos, la venta de granos y cereales andinos tiene una creciente tendencia en función de la demanda internacional de productos orgánicos y de la demanda nacional de productos de consumo básico. Esto significa que se requiere la incorporación de una mayor cantidad de beneficiarias-proveedoras que puedan aportar con más hectáreas sembradas de productos andinos para el abastecimiento de estos dos mercados. Se debe tomar en cuenta que cada beneficiaria posee, en promedio, entre media y una hectárea.

Por otra parte, las actividades agropecuarias son intensivas en lo que se refiere a mano de obra. En este caso se requiere, en promedio, la intervención de al menos 6,5 horas diarias de trabajo, los siete días de la semana durante todo el año, por cada beneficiaria.

Por eso es importante el seguimiento que FUNDAMYF hace a cada una de las beneficiarias, pues de esta manera se transfieren los conocimientos necesarios y se unifican los criterios de producción y selección de producto, considerando la demanda (Ver tabla N°3).

| Tabla N° 3: Actividad RANDIMPAK | | | |
|--|--|-------------------------------|---------------------------|
| Actividad | 2008 | 2007 | 2006 |
| Ventas anuales (en dólares) | 360.000 | 270.000 | 120.000 |
| Costos y Gastos anuales (en dólares) | 335.057 | 286.995 | 74.610 |
| Utilidades/pérdidas | 24.943,26 | -16.995,20 | 45.390,23 |
| Número de clientes | 3 internacionales y 6 locales | 3 internacionales y 4 locales | Sin registro |
| Número de empleados involucrados en la actividad | 37 | 22 | 22 |
| Número de beneficiarias | 7.000 (180 comunidades) De las cuales 5000 beneficiarias son de Chimborazo | 5.000 (112 comunidades) | 4.000 (89 comunidades) |
| Número de hectáreas certificadas | 600 certificadas, 1000 ha. Por certificar (2009) | 500 | 200 |



El mercado de exportación (Estados Unidos y Europa) se inclina más por productos orgánicos y la demanda sigue aumentando. El mercado nacional, en cambio, es estable aunque todavía no hay un hábito de consumo generalizado de productos orgánicos. Los principales clientes en Ecuador son La Pradera, La Cuencana, Granos del Campo, Chulpi Chocho, entre otros.

Todavía no se cubren los costos administrativos ya que la planta de RANDIMPAK aún funciona a un 50% de capacidad y hasta hace poco era del 30%. Se estima un crecimiento constante de ingresos, pero la velocidad del mismo depende de la inyección de recursos frescos y la inclusión de nuevos proveedores que sostengan el nivel de operación.

Respecto al microcrédito, actualmente los resultados cubren los costos operativos, pero no aportan a los gastos administrativos. El impacto social de esta actividad es importante, porque permite que las beneficiarias arranquen o fortalezcan su actividad de negocios (*Ver Tabla N°4*).

| Tabla N° 4: Actividad Microcrédito | | | |
|--|---|-------------|-------------|
| Actividad | 2008 | 2007 | 2006 |
| Ingresos anuales por concepto de cobro de intereses (en dólares) | 40.000 | 20.000 | 15.000 |
| Costos y gastos anuales –microcrédito- | 35.511 | 19.924 | 17.310 |
| Utilidades/pérdidas | 4.488,88 | 76,00 | -2.310,00 |
| Número de socias | 7.500 | 3.200 | 2.000 |
| Número de empleados involucrados en la actividad | 11 | 11 | 5 |
| Número de operaciones | Entre 17.000 y 18.000 créditos otorgados desde que se inició esta actividad | | |



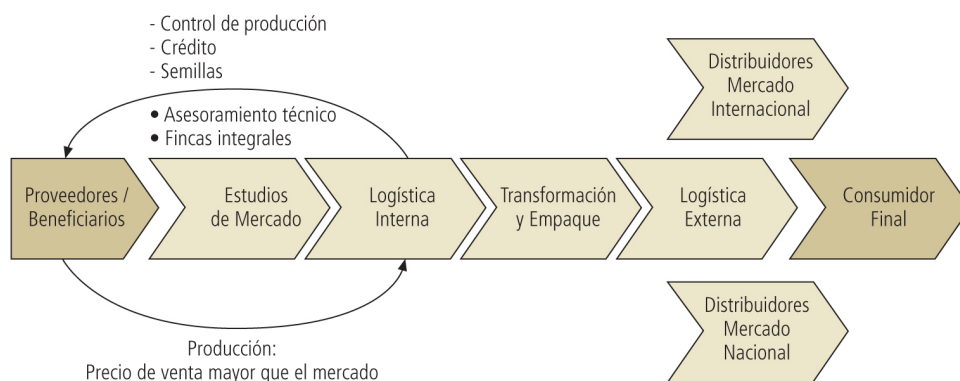
Considerando la falta de tiempo y el esfuerzo que los proyectos de consultoría demandan para la organización, la tendencia actual es mantenerlos en un segundo grado de importancia (Ver Tabla N°5).

| Tabla N°5: Actividad Consultoría | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| Actividad 3: Consultoría | 2008 | 2007 | 2006 |
| Ingresos anuales | \$ 25.000 | \$ 20.000 | \$ 40.000 |
| Costos y gastos anuales Consultoría | 9.620 | 9.096 | 0 |
| Utilidades/pérdidas | \$ 15.380 | \$ 10.904 | \$ 40.000 |
| Número de proyectos | 7 | 8 | 5 |
| Número de empleados involucrados en la actividad | Un equipo permanente de 5 personas, aunque se han involucrado 21 | 15 | 5 |

C.4 Gestión/administración de actividades de autofinanciamiento

Si se analiza la administración de las actividades de autofinanciamiento bajo el enfoque de la cadena productiva, es importante mencionar que en la primera fase de interacción de FUNDAMYF con las proveedoras-beneficiarias, se concentra el esfuerzo por mejorar sus condiciones de vida y por dar cumplimiento al componente social del proyecto de RANDIMPAK. El resto de los procesos y eslabones tienen elementos más bien empresariales, aunque nunca se pierde de vista lo social. Los clientes y consumidores finales en cambio hacen sus evaluaciones con respecto a la calidad, volúmenes y precio. En este caso, el componente social está totalmente subordinado a los criterios de mercado.

Gráfico N°2: RANDIMPAK





Interacción con las proveedoras

El proceso de formar y consolidar un grupo de beneficiarias y proveedoras de FUNDAMYF ha requerido una importante inversión de tiempo durante estos años y un costo de trabajo en red, valorado entre US\$ 40 y US\$ 50 anuales por beneficiaria y su familia. Esta inversión ha ido disminuyendo con respecto al número de mujeres y familias que se incorporan, pues la curva de experiencia permite replicar con mayor rapidez el modelo.

El objetivo social del proyecto es la interacción con las mujeres de las comunidades. Ellas reciben una formación integral en aspectos básicos de salud, seguridad alimentaria, que incluye el manejo de fincas integrales, organización y asociatividad con fines sociales y empresariales, alfabetización y educación mínima.

La metodología de FUNDAMYF incluye la participación de un equipo multidisciplinario de trabajo: técnicos pecuarios, agrícolas, forestales, profesionales de la salud y profesionales de la educación, los mismos que trabajan con las representantes de las organizaciones, a quienes se les forma para que puedan atender por sí mismas problemas básicos de salud, principalmente aquellos asociados a los primeros auxilios (suturar, atender un parto y realizar control de recién nacidos).

Con respecto a la inserción productiva, el área de comercialización de FUNDAMYF identifica y evidencia la demanda existente en torno a productos andinos e indica a las proveedoras/beneficiarias los resultados, con el fin de orientar su producción hacia un mercado seguro.

El objetivo es que las personas prioricen los productos que le dan mayor rentabilidad, sin descuidar que la producción debe garantizar el resguardo alimenticio correspondiente de los miembros del grupo familiar. Este aspecto es muy relevante, ya que las extensiones de terreno son pequeñas, entre media hectárea y una hectárea, por lo que se requiere la incorporación de un gran número de beneficiarias para lograr los volúmenes mínimos necesarios a ofrecerse en el mercado sin alterar su autoconsumo.

En ese sentido, FUNDAMYF enfoca sus esfuerzos en enseñar la importancia de una dieta balanceada, que incluye otros productos y la posibilidad de formar fincas integrales con la crianza de algunos animales. Las mujeres se capacitan para identificar enfermedades, vacunar, vitaminizar y desparasitar los animales.

El principal consejo es destinar un espacio a la actividad pecuaria, tanto para el autoconsumo como para la venta. Para ello se resalta la idea de que es necesario contar con un buen pie de cría o animales de buena raza que posibiliten reducir el trabajo y lograr una mayor rentabilidad.



Con respecto a objetivos de carácter empresarial, FUNDAMYF ha capacitado a las beneficiarias y proveedoras en la producción de abonos orgánicos y promueve la utilización de semilla mejorada. En el caso de la quinua y el amaranto, incluso se han destinado aproximadamente 50 hectáreas para la producción de semilla de calidad y orgánica a fin de contar con suficiente abastecimiento para nutrir los bancos de semillas que RANDIMPAK mantiene.

Es importante notar que el costo de la producción orgánica es menor a la producción con químicos, sin contar además el impacto positivo que ejerce en la salud. Por mucho tiempo se dejó de utilizar esta forma orgánica de producción por pérdida de memoria histórica y por desconocimiento de los principios que la rigen, influenciados, además, por la promoción y utilización masiva de productos químicos. Por lo tanto, a través de RANDIMPAK se ha vuelto a fomentar la práctica orgánica, lo que ha permitido conseguir la certificación de sus tierras y así responder a los estándares de calidad requeridos por el mercado, especialmente el internacional.

En caso que las personas no tengan las herramientas necesarias, semilla, insumos o abono, existe la alternativa de acceder al programa de microcrédito en convenio con las organizaciones de la comunidad, lo cual les posibilita comprar estos productos.

Gracias a este mecanismo se cuenta con una trilladora que si bien no cubre la demanda de cosecha de la quinua de todas las socias, para quienes acceden a ella se le ha facilitado considerablemente el trabajo, y reducido el número de jornales y tiempo que demanda la poscosecha.

En cuanto a los procesos posteriores a la cosecha, las beneficiarias han aprendido a hacer una buena selección de sus productos para enviarlos a los centros de acopio, y saben que hay un castigo de precios cuando la calidad y homogeneidad del producto no responde a los parámetros establecidos. Eso sucede por ejemplo, con el producto de tercera categoría (aquel que no cumple en tamaño y calidad con los requerimientos del mercado), el cual se usa en la planta procesadora para la elaboración de harinas. En cambio, para los productos que sí responden a los estándares de calidad, el precio que reciben es más alto que el del mercado.

Estudios de Mercado

Para FUNDAMYF, lo importante no es solamente producir, sino asegurarse de tener el mercado necesario para vender el producto. Uno de los principios de gestión de la organización es producir en base a la demanda, que actualmente requiere que la producción se destine en un 50% al mercado local y un 50% al mercado extranjero.

Hay productos que todavía no tienen mercado internacional. En este aspecto, la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) ha



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

sido un aliado estratégico de FUNDAMYF, ya que gracias a su gestión, la OSC ha participado en varias ferias en distintas partes del mundo promocionando los productos de exportación.

Por otra parte, FUNDAMYF ha realizado alianzas con otras fundaciones en el extranjero para evaluar el mercado y sus tendencias. De esa manera se pudo conocer, por ejemplo, lo que demanda el mercado en España o el resto de Europa, y los posibles precios de venta.

Durante el primer semestre de 2008, se identificaron algunos productos con valor agregado y se evaluó la demanda para derivados de quinua y amaranto, como por ejemplo, la harina y el espagueti de quinua, sopas y colados instantáneas, barras energizantes, entre otros. Este método de trabajo ha dado buenos resultados, pues gracias a su aplicación, la organización ha logrado avanzar en el proceso de ingreso al mercado europeo para la venta de sus productos.

Si bien el mercado europeo aprecia mucho la producción orgánica, es importante también controlar *estándares de calidad y volúmenes de producción*. Un ejemplo es el caso de la cebada, que tiene una demanda mínima de 100 toneladas mensuales, volumen que no es tan fácil de conseguir, considerando que los agricultores tienen muy fraccionado su suelo.¹¹

Con respecto al mercado nacional, existen acuerdos de compra (para estimar la producción), pero no se puede predefinir precios fijos, porque el mismo está en función de la dinámica del mercado. Por lo tanto, si al momento de la venta, los clientes tienen un mejor precio todo el trabajo de acuerdos queda anulado. Esto dificulta a RANDIMPAK en su planificación; lo que les ha dado como lección la importancia de contar con un portafolio de clientes que evite frenar los procesos de comercialización

Con las exportaciones no sucede tal cosa y de hecho se realizan acuerdos o *pactos de compra a futuro* con precios predefinidos, que efectivamente son respetados. En cambio, en el contexto del Ecuador, RANDIMPAK se ha visto forzada a realizar sus ventas locales al precio de mercado sin acuerdos predefinidos, lo cual dificulta la planificación financiera.

A pesar de estos inconvenientes, al entrar en la dinámica comercial, RANDIMPAK ha privilegiado la importancia de la calidad, promoción, comunicación, diseño y envase del producto. También ha puesto énfasis en estrategias de mercadeo y determinación de puntos de venta. En este momento todavía se están articulando varias acciones y cada vez hay un mejor conocimiento del mercado.

A fin de lograr economías de escala, se están definiendo alianzas con Maquita Cushunchic y Camari,¹² para ofrecer sus productos en el mercado europeo. Esta estrategia significaría un arduo trabajo de promoción y también implica un alto costo para la organización, pero habría un beneficio importante en imagen y consolidación a mediano plazo.

11 Pequeños espacios dedicados a la producción para autoconsumo y a la producción para comercializar.

12 Dos organizaciones sin fines de lucro del Ecuador, que trabajan con proyectos de comercio justo.



Logística interna

Un elemento importante del proceso de comercialización es la capacidad de almacenamiento disponible para los productos. Al inicio no se tenían suficientes centros de acopio o bodegas. Hoy, después de dos años, hay cinco bodegas equipadas con una computadora, balanzas y medidores de humedad. Además se maneja información automatizada para conocer el nivel de stock.

No hay riesgo de perecibilidad de los productos, pues hay una elevada rotación de los mismos. A pesar de ello, la capacidad de las bodegas abastecería el equivalente a dos meses de producción.

Es importante mencionar que en una de las zonas geográficas en las que trabaja RANDIMPAK, Chillanes -de la Provincia de Bolívar- no tiene acceso a Internet. Por tanto la información que se maneja es física, lo que hace menos eficiente la gestión y el registro de datos.

Transformación y empaque

Los granos y cereales andinos pueden venderse en cuatro presentaciones: el primero, como semilla; el segundo, como producto con post-cosecha: limpio, seleccionado y envasado; el tercero, como productos semi-elaborados (en el caso de la quinua) y el cuarto, como productos elaborados (sopas instantáneas, barras energéticas, granola, harinas, colados, mermeladas). Estos últimos productos otorgan el valor agregado que permite tener una mayor rentabilidad.

La maquinaria de la planta ha sido comprada una parte en los Estados Unidos y otra elaborada localmente; la capacidad utilizada está en 50%. Al momento, para procesar un contenedor de quinua se requieren tres semanas de trabajo. A partir del 2009, se iniciará el funcionamiento de la planta con productos elaborados; se espera producir 4.100 sobres diarios de sopas instantáneas y 30 mil barras energéticas diarias. La demanda exigiría, en primera instancia, dos días de producción de sopa por cada semana, y tres días para una combinación de los demás productos; lo que implica que la planta trabajará sólo cinco de los siete días.

Además, se prevé que el mismo personal se capacite para producir la gama de productos sin aumentar el requerimiento de contratación. Si bien lo óptimo es especializarse por líneas, dada la situación actual todavía no lo amerita, y por ahora, es el ingeniero de alimentos quien capacitaría al personal. A su vez, RANDIMPAK está en proceso de implementar la norma ISO 9000 para definir el flujo del proceso, tiempos, responsabilidades y capacitación necesaria, lo cual ayudará a la eficiencia de todo el sistema en general.

Asimismo, RANDIMPAK cuenta con todos los registros sanitarios, código de



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF
Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

barras, especificaciones y características del producto traducidas en los empaques. También registró la marca con el mismo nombre, obteniendo además el registro de sanidad y la certificación de productos orgánicos.

En el empaque se indican las especificaciones del producto, la marca y el slogan: “*Mujeres Indígenas construyendo su futuro*”, mencionando que se trata de un producto orgánico. En cuanto al proceso productivo y la logística, todavía hay requerimientos para modernizar la planta y el crecimiento aún no llega a los volúmenes esperados (al menos 3.000 toneladas al año).

Logística externa y venta a distribuidores

La logística para la exportación depende del cliente. Algunos retiran de las bodegas de RANDIMPAK (cuando compran FOB); en otros casos, hay que entregar en las bodegas del comprador, para lo cual se contrata una empresa que maneje exportaciones. Con respecto al transporte se cuenta con dos camiones propios, uno de 120 quintales y otro de 50 quintales. Si la ocasión amerita, se terceriza el servicio con una empresa de transporte.

Como se puede observar, a medida que RANDIMPAK crece, se vuelven un poco más complejos los procesos y los eslabones de la cadena productiva. Sin embargo, hasta el momento se ha logrado administrar la actividad productiva y de comercialización con relativo éxito, considerando que aún no se implementa el proyecto completo.

Sección D: Aspectos legales del autofinanciamiento

La Fundación Mujer y Familia Andina, FUNDAMYF, al ser una organización sin fines de lucro reconocida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), está exenta del pago del Impuesto a la Renta, no así de las declaraciones y pago del Impuesto al Valor Agregado/IVA, que efectúa mensualmente.

Por otra parte, los productos de RANDIMPAK tienen el debido registro sanitario para la exportación de sus productos orgánicos. También tienen el registro en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca y la certificación de BCS.

Al respecto, cabe señalar que además de las dificultades en el campo productivo, uno de los retos y complejidades del manejo del negocio es cumplir con un sinnúmero de exigencias con autoridades de control, que demandan mucho tiempo y costo. FUNDAMYF considera necesario que, paralelamente a los requisitos solicitados, el sector público debiera definir procesos más ágiles de atención.

Actualmente, la OSC cuenta con los servicios profesionales de un economista encargado del manejo tributario y todavía no se ha podido gestionar la recuperación del IVA.



En cuanto al manejo de los recursos humanos, dieciocho personas están en relación de dependencia, los demás tienen un contrato de honorarios por servicios profesionales. Debido al cambio en el marco legal, la relación con el personal tendrá que ser de dependencia, por lo que habría que evaluar el impacto que esto tendría en los costos de la organización.

Sección E: Desafíos en el desarrollo de actividades de autofinanciamiento

La implementación de actividades de autofinanciamiento en una organización social exige tiempo adicional, la diversificación de conocimientos en el personal, constancia y motivación. FUNDAMYF ha enfrentado varios retos a lo largo del camino; el primer paso fue tener clara la meta a la cual se quería llegar. La organización optó por integrar a sus beneficiarias con diversos actores para estructurar una cadena productiva y comercializar sin la intervención de terceros en el proceso.

Los desafíos que se detallan a continuación se concentran básicamente en la fase de arranque y crecimiento de la actividad de autofinanciamiento.

Fase de Arranque

El primer reto fue identificar los productos que podían satisfacer la demanda de mercado y que ésta fuese compatible con las organizaciones de base y las zonas geográficas en las que se ubican. Ello implicó un intenso trabajo en varias áreas y la definición de criterios de selección para la actividad comercial, como por ejemplo, que los productos fueran del sector agropecuario; que primara el enfoque en la calidad del producto; que la oferta respondiera a volúmenes mínimos de producción para colocarlos en el mercado (con una demanda garantizada); que cada producto tuviera diversos usos potenciales, por tanto, distintas formas de ser vendidos. Este concepto incorporaba la idea del valor agregado en la producción, bien fuera a través de una microempresa, de procesos artesanales, o incluso de procesos de transformación más avanzados. El último criterio hacía referencia a que el margen de rentabilidad debía ser más atractivo.

Con estos elementos se incursionó en la búsqueda de nichos específicos. Para esto, FUNDAMYF consideró indispensable realizar estudios de mercado y alianzas para determinar tendencias y la forma de articular todos los aspectos señalados.

Fue así como se llegó a identificar que existía la oportunidad de exportar productos orgánicos andinos. Sin embargo, mientras se lograba promocionar e introducir estos productos en el exterior, era también importante abastecer al mercado nacional con una gama más amplia. Adicionalmente, se propuso diversificar la producción para el autoconsumo de las comunidades, con la implementación de fincas integrales y manejo pecuario. Hoy, uno de los impactos



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

positivos no previstos se relaciona con el desarrollo de un proyecto comunitario para montar una planta de faenamiento y refrigeración de cuyes, que representa ingresos adicionales para las beneficiarias y apunta al objetivo de seguridad alimentaria. En esta misma línea, se han tecnificado actividades concernientes a manejo de borregos e inseminación artificial de vacunos.

FUNDAMYF reconoce que el proceso ha sido difícil, principalmente por la importancia de construir redes cimentadas en la confianza y compromiso para garantizar la calidad y cantidad, y con ello mantener una sana y sustentable relación entre las beneficiarias (comunidades) y la fundación.

Otro punto que debe mencionarse es la relación indirecta entre los compradores y las beneficiarias. En la medida en que se han conseguido contratos de venta, FUNDAMYF ha adquirido obligaciones con terceros que a su vez dependen del cumplimiento por parte de las comunidades. No todas las comunidades tuvieron claro este aspecto, por ese motivo fue necesario definir convenios con condiciones pactadas y sanciones por incumplimiento, las mismas que se acordaron colectivamente.

Al comienzo FUNDAMYF trabajó con varias organizaciones de base, pero durante el proceso, algunas de ellas debieron salir por falta de seriedad. Estos convenios han ayudado a identificar organizaciones y comunidades que realmente quieren establecer una relación de largo plazo.

En esta construcción de redes, FUNDAMYF ha entregado beneficios adicionales a sus programas de salud, educación y mejoramiento de los hábitos alimenticios, a través de la diversificación de la producción para el autoconsumo. Las comunidades son motivadas a aprender esos nuevos estilos de vida: salud preventiva, control de embarazos, acción oportuna contra el cáncer, uso del botiquín de medicinas, campañas de alfabetización y formación de lideresas.

RANDIMPAK es una iniciativa exitosa en Chimborazo y otras provincias del Ecuador. Por ahora hace falta trabajar en su consolidación, pues la aspiración es llegar a ser la empresa social más grande del país. Sin embargo, para crecer se requiere identificar la demanda y aumentar la oferta. La oferta todavía no puede reajustarse a gran velocidad y además requiere una inyección financiera.

Fase de Crecimiento

FUNDAMYF ha venido estudiando la figura jurídica que permita garantizar un funcionamiento exitoso y que garantice que las socias de cada proyecto sean las que se benefician de estos procesos. Para ello se ha considerado la posibilidad de implementar un fideicomiso que establezca con claridad el uso de la maquinaria, y el fondo de compras; de tal manera que consienta evidenciar con transparencia el manejo de los recursos que han sido puestos para esta iniciativa. La otra propuesta es formar una empresa social, que permita establecer la propiedad por acciones,



que cuente con un equipo técnico que pueda atender el manejo gerencial de la empresa. Todavía se evalúa pros y contras de cada propuesta.

Simultáneamente, enfrenta el desafío de incrementar el número de proveedoras y mejorar su calidad de vida, para lo cual se requiere un importante despliegue de recursos humanos y económicos, cuyos resultados se observan en el mediano y largo plazo.

La intención es reducir los tiempos de capacitación inicial de las comunidades y utilizar una metodología ajustada a la curva de experiencia alcanzada hasta ahora, de tal modo que su labor influya en una mayor productividad, con conceptos de calidad, cumplimiento y reducción de pérdidas en la producción.

El crecimiento armonioso de RANDIMPAK permitirá alcanzar volúmenes que superen el punto de equilibrio, de tal manera que sea posible recuperar costos operativos y gastos administrativos, y se genere un superávit que se reinvierta en la misma organización.

Otro de los retos que FUNDAMYF ha enfrentado es conseguir que el crecimiento de producción y de ventas se acompañe de un fortalecimiento institucional paralelo de RANDIMPAK. En ese caso, la organización señala los grandes pasos avanzados en procesos, como la promoción y el manejo de publicidad; la gestión financiera; la administración de inventarios, logística y distribución; los sistemas de seguimiento y control de producción, y la medición del impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida. Sin embargo, el nivel directivo está consciente de la importancia de mantener un sistema de mejoramiento continuo.

Sección F: Impactos de la actividad de autofinanciamiento

F.1 Desempeño del negocio

FUNDAMYF ha definido diversos mecanismos para que todos sus programas sean autosustentables o se encaminen en esa dirección. Gracias a la asesoría técnica, las proveedoras–beneficiarias han duplicado la productividad y el rendimiento por hectárea. Antes producían entre 18 y 20 quintales de quinua por hectárea y ahora producen entre 38 y 44 quintales, es decir, han conseguido duplicar su producción a través de la implementación de nuevas técnicas.

Además ha logrado extender los cultivos, con productos cuya demanda y precio garantizan un retorno adecuado (entre 20% y 42%). Se observa que hay una tendencia a incrementar la oferta de productos orgánicos. De esta manera, se han recuperado conceptos de valor con respecto a lo orgánico y al conocimiento ancestral, lo cual representa un valor agregado en el quehacer de la fundación, desde la perspectiva cultural de las comunidades con las que trabaja.



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

Las proyecciones de RANDIMPAK son positivas en el mediano plazo (tres años) y con ello empezará a recibir un rédito de la actividad que será reinvertido de manera integral en las comunidades involucradas en este proceso.

En cuanto a la producción, actualmente se procesan tres toneladas diarias de quinua (60 quintales). Hasta ahora se han exportado veinte toneladas mensuales, y una tonelada de productos elaborados a base de quinua y amaranto; durante el último año, se han enviado 300 toneladas de quinua, amaranto y cebada como materia prima y desde mediados del 2009 se iniciará la exportación de productos industrializados. Por otra parte, aproximadamente 200 toneladas de productos se venden anualmente en el mercado nacional.

En cuanto a sistemas operativos, tiene un registro denominado *cuaderno de campo*, en el cual se ingresa toda la información de las acciones ejecutadas por cada una de las beneficiarias: datos por productor y por lote con registros desde el inicio de la actividad, con la historia de la parcela, el manejo de los cultivos (si limpiaron, rastrillaron, etc.) y de los animales (vacunas, antibióticos, etc.). Los encargados de sistematizar esta información son las promotoras capacitadas conjuntamente con el equipo técnico.

Ampliar mercados es algo difícil, pero una vez que se ingresa a uno nuevo son muchas las posibilidades que se abren. Entrar al mercado europeo significó un año de negociaciones y ahora la organización ha vivido un proceso largo para llegar a un acuerdo con Carrefour de España (cadena de supermercados de origen francés), la misma distribuirá los productos de RANDIMPAK a lo largo de ese país. Si bien el nicho objetivo es el de los inmigrantes ecuatorianos, también es posible orientar estos productos al mercado europeo en general.

F.2 Impacto en la misión

FUNDAMYF impulsó el desarrollo de actividades comerciales y productivas, pero al tratarse originalmente de actividades individuales, el impacto alcanzado se desvanecía. Fue entonces cuando esta OSC decidió que era importante involucrar a las mujeres, muchas de ellas jefas de hogar, no sólo como líderes de sus comunidades, sino como parte de un proyecto productivo local.

Por ese motivo, la misión institucional dio un giro conceptual donde lo político ha derivado en un eje transversal de desarrollo. FUNDAMYF articula los temas de género, con los económico-productivos, microcrédito, salud y educación.

A través de RANDIMPAK se han obtenido resultados positivos que potencian la misión organizacional de FUNDAMYF. En el campo, las mujeres recibían ingresos de US\$ 134 - US\$ 150 al año. A partir de la producción vendida a RANDIMPAK, su situación mejoró significativamente, elevando sus ingresos a US\$ 1.500 anuales, en promedio.



13 Analfabeta no sólo es aquella persona que no sabe leer ni escribir. Existe un segundo grado de analfabetismo conocido como analfabetismo funcional en que una persona sabe descifrar los signos alfabéticos, ligarlos entre sí y convertirlos en una palabra, y esa palabra ligarla con palabras sucesivas. Sin embargo, el grueso de su lectura se compone de los letreros, anuncios publicitarios en las calles, lectura obligada o de esparcimiento, no disciplinada, sin el propósito de ampliar el horizonte de conocimientos de forma deliberada. Un analfabeta de segundo grado tiene dificultades para entender las ideas y conceptos escritos por otros y para comunicar en forma estructurada los suyos propios. No utiliza la capacidad de leer y escribir para adquirir y producir conocimiento, sino sólo para recibir datos, información aislada y banal. (Fuente: "El Diseño de la Práctica Docente: Algunos Alcances", de Alberto Beuchot González de la Vega, en www.itesm.mx)

El trabajo de FUNDAMYF ha beneficiado a 112 comunidades y 5000 mujeres de Chimborazo en la inserción productiva y económica y a 2000 mujeres más de 68 comunidades en otras provincias de la Sierra. Se espera incorporar un total de 100 comunidades más, provenientes de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo y Cañar.

En cuanto al microcrédito, FUNDAMYF ha entregado más de 18.000 créditos. Actualmente están en fase de creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En el ámbito de la educación, FUNDAMYF ha firmado convenios con las Direcciones de Educación Hispana y Bilingüe (Organismo dependiente del Ministerio de Educación), y se apoya en la Ley de Educación que posibilita que una persona pueda presentarse a rendir un examen en una de las escuelas que se designe por la Dirección y obtener el certificado de haber concluido la primaria. En el caso de socias que son totalmente analfabetas, reciben una formación en tres ciclos o años. Las que han tenido 2 o 3 años de escuela completan este proceso en un período más corto, al igual que las analfabetas funcionales.¹³

Con el fin de motivarlas a terminar la secundaria, ellas reciben becas del proyecto que es implementado por FUNDAMYF como un incentivo para las promotoras. Como resultado, hay 30 personas graduadas de bachilleres y cerca de 200 terminando la primaria. Hay otro número de personas que están en el proceso de alfabetización, aunque no todas terminan el ciclo completo. Además de las becas, RANDIMPAK aporta al programa educativo útiles escolares de primer año en la campaña de alfabetización.

Gracias al trabajo del equipo técnico involucrado en el proyecto y de FUNDAMYF, 2.500 mujeres en Chimborazo han aprendido a leer y escribir y 1.600 han sido capacitadas como promotoras de salud, educación y técnicas agropecuarias. La fundación ha reducido la desnutrición crónica de un 70% al 30% en la localidad de Chimborazo. Del trabajo en las distintas comunidades atendidas, un 99% de las mujeres se realizó exámenes de detección oportuna de cáncer gracias a alianzas estratégicas con el Ministerio de Salud, con algunos hospitales, y con la Sociedad de Lucha contra el Cáncer en el Ecuador, SOLCA. También se realizó una campaña de vacunación masiva en todas las comunidades en las que trabaja FUNDAMYF.

En cuanto a condiciones de vida también se ha logrado mejoras en sus beneficiarias, a través de la diversificación de productos para el autoconsumo y la implementación de fincas integrales, en las que se incluye el manejo de animales, mejorando de esta manera los hábitos alimenticios y garantizando un mínimo de seguridad alimentaria.

En definitiva, las actividades de autofinanciamiento (RANDIMPAK y el microcrédito) refuerzan la misión, pues han logrado insertar a las mujeres en la dinámica de producción y comercialización, lo que las ha llevado a mejorar



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

las formas de producción y también a comprender las exigencias de la demanda del mercado y su comportamiento. Al implementarse en conjunto con los programas de salud y educación, se han generado cambios en la forma de vivir de las comunidades. Por otra parte, las mujeres se han vuelto más conscientes de su identidad, de su valor y derechos, con lo cual han podido cambiar las estructuras de poder y junto a ello, reducir los niveles de violencia intrafamiliar.

F.3 Impacto en el desarrollo institucional y en la sustentabilidad de la organización

Si bien FUNDAMYF cuenta con un plan estratégico, en este momento es imprescindible actualizarlo, considerando que, con la incorporación de la actividad de autofinanciamiento, se han redefinido sus metas y factores críticos de éxito, que de hecho también inciden en la visión.

En definitiva con RANDIMPAK el campo de acción se amplía, potenciando el impacto en las comunidades con las que trabaja y a la vez se observa una mayor complejidad en las relaciones con los diversos actores involucrados en el quehacer de la fundación, todo lo cual debe ser incluido dentro de las estrategias que definirá la misma.

Por otra parte, la estructura organizacional sigue siendo horizontal, con un estilo participativo que favorece el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas. Estas condiciones son importantes para la administración de RANDIMPAK, así como para transferir conocimientos a las beneficiarias y en la formación permanente del personal en el ámbito de metodologías participativas. Es importante destacar que FUNDAMYF ha logrado incluir este enfoque en sus actividades cotidianas y ha construido consensos en base a los mismos.

Como institución, FUNDAMYF ha tenido un crecimiento rápido, lo que le ha obligado a desarrollar un trabajo más gerencial con revisión de prácticas administrativas, financieras, e incluso de las herramientas y técnicas aplicadas. Todo ello ha demandado la adopción de una normativa interna de comunicación para su mejor funcionamiento, conexión a Internet, adquisición de programas, automatización de información y desarrollo de manuales. La complejidad de las actividades implementadas, tanto en el ámbito social como productivo, les obligó a adquirir un sistema informático que permita conocer los requerimientos inmediatos de las beneficiarias (salud, educación, entre otras), así como la práctica agrícola que se lleva a cabo (información de los productos cultivados, número de hectáreas, entre otros). A pesar de la automatización, el control actualizado de este gran número de beneficiarias sigue siendo un reto.

Por otro lado, las exigencias de proveedores y clientes hacen necesario entrar al proceso de certificación de calidad ISO 9.000. El impacto que ello tendrá para FUNDAMYF será básicamente en el área de la administración de RANDIMPAK. Esto necesitará en una clara definición de procesos, responsabilidades,



herramientas gerenciales, e incorporar indicadores de competitividad, que es un requerimiento del mercado. Estas prácticas afectarán igualmente la gestión y la administración de FUNDAMYF, para lo cual deberá plantearse un sistema que permita una coherencia entre ambas administraciones.

En la búsqueda de la sustentabilidad se han forjado alianzas con los gobiernos locales y con otras organizaciones que trabajan en temas de comercio justo y de producción orgánica, lo que permite ampliar el trabajo realizado hasta la fecha.

Sección G: Conclusiones y recomendaciones

La organización rescata como aprendizaje para proyectar el crecimiento la comprensión de factores externos a la organización y a las comunidades, como por ejemplo, la importancia de conocer la dinámica del mercado y entender las causas por las cuales se generan cambios en los volúmenes de producción y en los precios. Esto porque se ha percibido que la inseguridad política tiende a elevar los costos en el campo; que el mensaje mundial de escasez de alimentos incide en la especulación y aumento de precios, y que el cambio climático global, si bien es un factor que incide directamente en las condiciones ambientales para la producción, no es la principal causa que afecta los volúmenes y precios como se pensaría.

FUNDAMYF realiza un proceso constante de construcción en cuanto a aspectos de desarrollo territorial. Sin embargo, la falta de políticas con respecto a la cooperación que recibe el país en diversas zonas, genera una amenaza pues cotidianamente otras fundaciones o corporaciones implementan proyectos sin una planificación que considere la realidad local, ni los esfuerzos desplegados al momento.

Una fortaleza de FUNDAMYF es haber iniciado sus actividades con algunos elementos importantes: la misión y visión de largo plazo, objetivos y metas claros. Además, en cada intervención define, con una metodología participativa, funciones de actores claves involucrados, bien sea el personal interno, mujeres de la comunidad, así como el gobierno local, mostrando reglas claras de acción que ayudan a obtener los objetivos esperados.

Es importante mencionar que los modelos asociativos requieren de una inversión social fuerte durante un mediano plazo antes de generar un retorno en los ingresos. Este modelo, está dirigido a construir capital social, incursionar en el mercado con las exigencias que éste tiene y a generar condiciones que permitan optimizar y dinamizar los recursos con los que cuentan las localidades para implementarlo.

Otro asunto ha sido iniciar este proceso con una mente abierta, pues entender la lógica de mercado es difícil para personas habituadas sólo a manejar programas sociales. En muchos casos se siente un choque ideológico y la aplicación de conceptos distintos, donde *vender lo social* está supeditado a la calidad del



producto y a la productividad.

Uno de los factores relevantes para el éxito de los emprendimientos que FUNDAMYF ha impulsado, ha sido la construcción de alianzas estratégicas con empresas del sector privado, que también tengan un compromiso social. Dado que este aspecto está más desarrollado en Europa, es precisamente ese mercado donde han identificado un nicho y donde se vislumbran interesantes nuevas oportunidades que FUNDAMYF deberá explotar.

También ha sido fundamental conocer sobre el proceso productivo en el que se va a incursionar y manejar información interna y externa con el fin de estimar apropiadamente la rentabilidad. Éstas son algunas de las omisiones por las cuales han fracasado proyectos ejecutados por otras organizaciones.

Al emprender una actividad de autofinanciamiento de gran magnitud, la fundación evaluó la necesidad manejar esta iniciativa como una unidad de negocio interna o independizar la actividad económica. Se optó por mantenerla como una unidad propia; pero en la fase de crecimiento se ha visto obligada a plantearse la misma pregunta. El desafío consiste en establecer una adecuada estrategia que soporte el crecimiento. Una opción es seguir adelante, pero con un lento crecimiento, basado en la generación de recursos propios de la organización. La otra podría ser la búsqueda de recursos financieros externos o nuevos socios, que capitalicen esta iniciativa para lo cual habría que independizar a RANDIMPAK de FUNDAMYF, con personalidad jurídica propia con una determinada distribución accionaria.

La dificultad en este último caso es que no existe en el marco legal ecuatoriano una diferenciación entre lo que es una empresa con misión y visión social de una empresa lucrativa. Es decir, una empresa social es tratada como cualquier empresa lucrativa, con las cargas tributarias y complejidad que ello representa. Además, no existen incentivos o apoyos para la creación de emprendimientos, cuyo objetivo sea contribuir a mejorar las condiciones de vida de varias comunidades a través de la reducción del desempleo y pobreza entre los sectores más vulnerables del país.

Otra alternativa sería trabajar sobre una cultura de alianzas, en las que varias organizaciones de comercio justo y productos orgánicos puedan acoplar su accionar. Habría que definir cuál sería la base (legal y práctica) para asignar responsabilidades y distribuir resultados.

Con respecto a los fondos de microcrédito hay decisiones similares que están en proceso. A raíz de la necesidad de captaciones, la figura legal que se está implementando es la de una cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de posibilitar la intermediación financiera.

En relación a la cadena de producción de la actividad de autofinanciamiento quedan algunas lecciones que pueden ser compartidas:

Cuando se trabaja en un proyecto asociativo es importante medir los riesgos,



pues la confianza es un factor que requiere de tiempo y, si se rompe, difícilmente puede recuperarse. Este factor ha incidido en la entrega de un volumen constante a RANDIMPAK, pues originalmente las proveedoras no estaban seguras que su producción se compraría totalmente, tal como se había pactado. En ese sentido, fue difícil romper lazos con intermediarios. Ahora han comprendido que son socias de FUNDAMYF y que pueden confiar que los acuerdos compactados serán respetados.

Otro tema superado es el manejo de poscosecha. Las proveedoras estaban habituadas a llevar productos al mercado sin seleccionarlos ni clasificarlos, y cuando los vendían al por mayor, al no tener instrumentos para verificar el peso, dudaban de la honestidad de sus compradores. Por lo tanto, acostumbraban incluir aproximadamente un kilo de piedras y tierra en cada quintal, para compensar el posible robo. Este hecho, además de generar pérdida por inexactitud de peso, implicaba un mayor gasto para clasificación y limpieza. Por eso se ha concientizado a las productoras que cualquier perjuicio va en contra de ellas mismas; puesto que la rentabilidad que se obtiene es trasladada, vía precio de la materia prima, por ese motivo se implementaron pagos en base a calidad, logrando que las personas entreguen productos ajustados a los requerimientos.

Las condiciones financieras y de proceso no permitieron que los centros de acopio tuvieran información automatizada desde el inicio, por lo cual la actualización de la información era más lenta. Hoy se conoce inmediatamente - con precisión-, lo que hay en las bodegas, puesto que se actualiza todos los días y se mantiene la información en línea.

Inicialmente, las proveedoras no tenían transporte que permitiera el traslado de volúmenes importantes de producción, lo que dificultaba la adquisición en las comunidades. Actualmente existen dos camiones. Todavía necesitan tres más, considerando que son cinco provincias. Sin embargo, se ha optado por manejar un modelo mixto, bien sea con transporte propio de las comunidades o tercerizando el servicio. Hasta el momento, la logística no es un problema solucionado, pero todavía es manejable.

En el proceso de transformación, la organización eligió una maquinaria con la cual se pueden procesar varios productos en diversas formas. Es decir, se logró producir varias ideas de mezclas alimenticias, partiendo de la maquinaria comprada, la que tiene secadora (quinua, sopas), lavadora, aventadora (para quitar la suciedad), molinos, densimétrico (para eliminar impurezas), tostadora, insufladora (proceso de alimentos) y empacadora.

Internamente, dentro del proceso de automatización de FUNDAMYF y RANDIMPAK, la primera alternativa por la que optaron fue el desarrollo de sistemas a medida. Estos no llegaron a cumplir con las expectativas y además, al quedarse sin los profesionales de esta área, dejó totalmente vulnerable a la institución y sin conocimientos suficientes para continuar con el proceso.



NESST
Junio 2009

FUNDAMYF

Una propuesta para el desarrollo sustentable con
criterios de integración, equidad y diversidad
Ecuador

Finalmente optaron por tercerizar el servicio con una empresa internacional, pues el respaldo institucional es algo clave en este proceso.

Aspectos de liquidez: cuando un negocio es pequeño, ni los volúmenes vendidos ni el tiempo de recuperación de la venta son muy grandes. Sin embargo, en un proyecto de las dimensiones de RANDIMPAK, el mercado demanda de grandes capitales y los pagos no son inmediatos. Es decir, la organización financia el valor de la compra por aproximadamente cuatro meses hasta que finalice el pago total de la exportación. Por lo tanto, el crecimiento debe ser controlado y limitado a la capacidad de la organización para no tener crisis de liquidez.

Uno de los desafíos para que una actividad de autofinanciamiento funcione es que las organizaciones que las implementan no las vean como un proyecto de corto plazo sino más bien, que su objetivo sea planear sus intervenciones con procesos de largo aliento y metas financieras concisas, para no dejar que esta alternativa se convierta en una respuesta coyuntural.

Por eso es importante revisar los procesos de la organización, las metas financieras y en la perspectiva de una visión integral, realizar una propuesta económica, *rompiendo los mitos* tradicionales que decían que una ONG no debía involucrarse en *actividades comerciales* ni *trabajar con el sector empresarial*. Una estrategia bien definida y manejada con ética no tiene por qué afectar a la organización (misión), ni a los beneficiarios.

En síntesis, la experiencia de FUNDAMYF a través del desarrollo de actividades de autofinanciamiento, como son RANDIMPAK y el microcrédito, ha sido exitosa para extender su impacto de misión, aunque no por ello ha estado exenta de dificultades. Aún existe el desafío de consolidar estas iniciativas desde el punto de vista financiero, para que de forma adicional, puedan generar más recursos y fortalecer de esa manera la sustentabilidad de la organización, convirtiéndose además en un potencial referente para otras organizaciones de la sociedad civil.